

PROPUESTA PARA ENFRENTAR CRISIS FINANCIERAS EN UNA PYME DE AREPAS

ATUESTA BERRIO LEIDY VANESSA

Administrador de Empresas
leidyatuestab@hotmail.com

Articulo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia de la Calidad

DIRECTOR

Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájar

Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad



**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
2018**

PROPUESTA PARA ENFRENTAR CRISIS FINANCIERAS EN UNA PYME FAMILIAR DE AREPAS

PROPOSAL TO FACE FINANCIAL CRISES IN A FAMILY SMALL AREPAS

LEIDY VANESSA ATUESTA BERRIO

Administrador de Empresas
Gerente Administrativa
Facultad de Ingeniería
Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá, Colombia
U6700912@unimilitar.edu.co

RESUMEN

Petos arepas es una empresa familiar dedicada a la producción y venta de productos alimenticios "AREPAS". La capacidad económica de las empresas familiares se ve estancada debido a que los miembros que la componen tienen diferentes visiones y enfoques, por lo cual el problema al cual se enfocó esta investigación es la crisis financiera que presentan este tipo de organizaciones debido a que la empresa petos arepas no presenta un buen margen de utilidades que le permita la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Esta investigación se realizó aplicando la metodología exploratoria que permitió efectuar revisiones de casos de éxito de empresas familiares que estuvieron a punto de ser liquidadas, adicional a esto se recolectó información sobre las diferentes estrategias que fueron empleadas por los empresarios en sus organizaciones y tomando como base la gestión del cambio tanto en la estructura como en los procesos. Donde se destaca que la mejor estrategia de implementación para momentos de crisis financieras en las empresas familiares es la gestión del cambio organizacional sin dejar atrás la innovación.

Palabras clave: crisis financiera, liquidez, utilidades, innovación, estrategias, gestión del cambio.

ABSTRACT

Petos arepas is a family business dedicated to the production and sale of food products "AREPAS". The economic capacity of family businesses is stagnant due to the fact that its members have different visions and approaches, so the problem that this research focused on is the financial crisis that this type of organizations present because the company Petos arepas does not present a

good profit margin that allows the sustainability of the business over time. This research was carried out applying the exploratory methodology that allowed to carry out reviews of success cases of family businesses that were about to be liquidated, in addition to this information was collected about the different strategies that were used by the entrepreneurs in their organizations and based on the management of change both in the structure and in the processes. Where it is emphasized that the best implementation strategy for times of financial crisis in family businesses is the management of organizational change without leaving behind innovation.

Keywords: financial crisis, liquidity, profits, innovation, strategies, change management.

INTRODUCCION

Debido a las crisis financieras que se viven en las pymes familiares con llevan a tomar decisiones rápidas sin una previa planificación trayendo como consecuencia resultados inciertos de éxito o fracaso. Todo empresario debe tener en cuenta que para afrontar una crisis financiera es necesario re estructurar sus procesos, crear una ventaja competitiva sostenible, reducir gastos y aprovechar las diferentes oportunidades que se puedan presentar en el mercado.

Según un estudio realizado el 86,5% de las empresas Colombianas se destacan por ser familiares, siendo así estas empresas las que mueven la fuerza productiva y de servicios, aun así se encontró que estas mismas empresas tienen 87% de fracaso, las razones por las que las empresas familiares van al fracaso es porque no existe un equilibrio entre Familia, Propiedad y Empresa, además de una planeación y ejecución de estrategias adecuados, y la falta de profesionalismo en la dirección empresarial. [1]

Según lo anterior en las pequeñas y medianas empresas familiares de arepas es probable que se presenten con más frecuencia dichas crisis debido a que los propietarios no tienen una amplia visión del negocio y un contexto general de la organización donde se podría identificar posibles cuellos de botella en los procesos o estandarización de estos para así contrarrestar ciertas crisis y crear sostenibilidad del negocio.

Desde un inicio PETOS AREPAS ha sido una empresa que se ha manejado de manera empírica e informal, teniendo como resultado el desconocimiento de su rentabilidad como negocio, en los últimos meses PETOS AREPAS viene presentando un déficit financiero por causa del mal manejo en sus recursos y baja utilidad en los productos. Dado lo anterior el objetivo principal de este artículo es el diseño de una propuesta para el beneficio financiero de pymes familiares de arepas.

Para el logro de dicho objetivo se realizó una investigación cualitativa cuyo alcance es descriptivo, con lo cual se busca analizar dichos casos de éxito de pymes familiares para la recolección de información.

Este artículo se desarrolló en tres fases, en la fase 1 se analizan casos de éxito y se integra la información para identificar posibles soluciones, en la fase 2 se

realizó la presentación de la propuesta y por último en la fase 3 se sustenta la propuesta para enfrentar las diferentes crisis financieras que se pueden ver involucradas las pymes de arepas familiares.

1. MATERIALES Y METODOS

1.1 Materiales

El presente artículo se desarrolló mediante el estudio de casos de éxito donde se recolectó información de posibles soluciones que aplicaron empresas familiares del sector alimenticio arepas para los momentos de crisis en los cuales se vieron su economía afectada. Luego se dio a conocer la presentación de la propuesta sobre cómo enfrentar las crisis financieras en una pyme de arepas y por último se sustentó la propuesta realizada para enfrentar dichas crisis en el sector alimentos arepas.

1.2 Métodos

En el desarrollo de la investigación se utilizó el método de investigación exploratorio y descriptivo, la investigación exploratoria permite analizar más a fondo el problema en estudio, identificando conceptos y familiarizando temas desconocidos en referente a la investigación. La recolección de la información es obtenida a través de bibliografías, interactuando con quienes ya están involucrados en el tema y además de esto mediante el estudio de casos individuales sobre el tema a tratar, al realizar una investigación exploratoria se obtiene un punto de partida de una hipótesis previa, es decir tener una idea inicial sobre qué factores están siendo involucrados en las crisis financieras. [2]

Los resultados que se obtienen de la investigación exploratoria brindan un conocimiento superficial del tema o problema a tratar, logrando así una información inicial para dar paso a otro método de investigación, por lo tanto en el presente artículo se empleó como complemento el método descriptivo, el cual permite describir la realidad de la situaciones que se está analizando, la investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar datos, en un estudio descriptivo se selecciona conceptos o variables y se mide cada una con el fin de describirlas, analizando como es y cómo se manifiesta cada variable y sus componentes.

Las principales etapas a seguir en una investigación descriptiva son: examinar las características del tema a investigar, definirlo y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar. Los estudios exploratorios buscan descubrir variables, los descriptivos buscan describirlas midiéndolas, y, por tanto, requieren mayor conocimiento del tema para saber qué variables describir y cómo hacerlo.

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

2.1. Análisis de casos de resurgimiento de crisis financieras

Las empresas a diario se ven afectadas por cambios tanto internos como externos que afectan directamente su productividad y rentabilidad, además de esto las empresas pueden llegar a verse afectadas internamente debido al mal manejo de sus finanzas o por falta de presupuesto para mejorar.

Algunas de las razones que se pueden evidenciar del por qué las empresas pierden el control financiero o entran en crisis es debido a la baja rotación de cartera, falta de estructuración de la empresa, alto endeudamiento, problemas de la empresa cuando son familiares debido a la discrepancia de conocimientos y experiencias.

Al enfocarnos en las empresas familiares podemos encontrar que estas a la hora de enfrentarse a una crisis económica corren con mayores riesgos frente a las demás organizaciones que no son familiares, debido a que las entidades financieras ponen mayores restricciones a la hora de una financiación, es por esta razón que a la hora de verse enfrentados a una crisis económica estas deben implementar otras medidas como la reestructuración del capital social, la posibilidad de abrir las puertas a nuevos socios externos o la reestructuración interna de la empresa, convirtiéndose la financiación en uno de los retos más grandes a superar por las empresas familiares, sin embargo pese al insuficiente apoyo de las entidades financieras las empresas familiares pueden encaminarse a ampliar la gama de productos en diferentes líneas con respecto a la demás empresas del sector y abastecer diferentes segmentos siendo esta una de las mejores alternativas debido a la reputación que suelen tener este tipo de organizaciones, además se puede integrar a la organización profesionales externos que potencien la innovación y el factor humano dentro de la empresa.

Al entrar en crisis los dueños de las empresas deben enfrentarse al peor enemigo que es el tiempo debido a que deben actuar con rapidez para actuar sobre el problema y realizar los cambios pertinentes lo más pronto posible, teniendo en cuenta la adecuada estrategia y la pronta implementación para que dicha crisis empiece a ser contrarrestada.

Apple es una empresa que se dedica al diseño y producción de equipos electrónicos siendo una de las empresas más exitosas de los últimos tiempos, pero aun así no se han salvado de un momento financiero crítico, estando al borde la quiebra Steve Jobs volvió para darle una vuelta al enfoque que se estaba manejando, su estrategia se basó en la inyección de capital para mejorar la publicidad y atraer de nuevo los que fueron sus clientes para que volvieran a confiar y creer en la marca, además de esto se centró en crear productos innovadores en cuanto a facilidad de uso y diseño, ambas decisiones ayudaron a Apple a salir de crisis teniendo como base estratégica que la clave del éxito no solo es ser diferente sino ser únicos.

Icobandas se dedica a la producción y comercialización de bandas de caucho, de transmisión y transportadoras, esta empresa se vio afectada debido a la reducción del mercado y los retrasos en los ingresos por ventas lo cual la llevo a un problema de flujo de caja que impacto el capital de trabajo, además no contó con el apoyo financiero para enfrentar dicha crisis.

A pesar de la crisis que vivió icobandas no tuvo que realizar cambios estructurales de su estrategia como organización, sino el empleo de nuevas

estrategias como la disminución de costos y la reducción de personal no despidiendo a los que había sino cubriendo puestos de trabajo con los que quedaban. Además de esto la gerencia de Icobandas incorporo en su estructura organizacional profesionales permitiendo dejar un majeo empírico de la administración y producción a pasar a una administración estructurada, además la incorporación de un profesional en diseño de máquinas permitió adquirir un conocimiento estructurado de las mismas y no sobre bases empíricas. [3]

Por otro lado se encuentra la empresa Leonisa que se dedica a la fabricación y comercialización de ropa interior femenina, prendas modeladoras, trajes de baño y ropa interior masculina. Como empresa familiar Leonisa presento una crisis la cual se dirigió a la distribución de utilidades entre sus miembros, crisis que frecuentemente las empresas conformadas por familia se ven enfrentadas, para darle solución al problema central se realizó una subasta donde el mejor postor se quedaría con la compañía, una de las razones por las que las empresas familiares llegan a estos casos es por la falta de visión conjunta y compartida lo cual genero para esta empresa una división interna. Queriendo incursionar en mercados exteriores como Estados Unidos como organización se ve impedido debido a la coyuntura interna la cual demorará las decisiones. [4]

Otro caso de estudio es el de calzado Jovical la cual es una empresa dedicada a la fabricación de calzado, principalmente de protección y seguridad, para dotaciones de empresas, por ser una empresa familiar esta fue creciendo de manera desordenada, empírica e informal, además que por el sector la informalidad abunda y es por esta razón que hace que empresas como estas observen los productos de la competencia y sean copiados, al ser familiar no contaba con una estructura organizacional la cual hacia que la toma de decisiones fueran tomadas por su fundador, la crisis inicia al ver que los costos de ventas incrementaron haciendo que la utilidad operacional fuera cada vez menor, un año después la utilidad operacional se vio totalmente negativa en donde los costos de venta y los gastos operacionales hacían que los ingresos adquiridos por la operación fueran negativos, llevando a cabo una crisis financiera durante 6 años ocasionado por los niveles altos de los costos de ventas, esto se produjo debido a que las ventas no alcanzaban a generar suficientes recursos para cubrir los costos.

Calzado Jovical implemento para su crisis financiera diferentes estrategias las cuales se fundamentaron inicialmente en realizar un cambio estructural en cuanto a la persona encargada de tomar las decisiones, trayendo a la organización personas externas las cuales se encargaran de dichas responsabilidades.

Además de eso se implementó como estrategia la innovación y diferenciación creando un producto con materiales nuevos traídos fuera de Colombia, se lograron ubicar y llegar a un alto nivel en el mercado de seguridad y protección específicamente en empresas petroleras. También optaron como estrategia financiera acogerse a la ley 550 debido a que la empresa estuvo a punto de ser liquidada ya que la únicas soluciones que tenían era acceder a créditos financieros o crear alianzas para fortalecer su cadena productiva pero estos no

accedieron a ello, además de esto los proveedores les vendían materia prima solo de contado.

Pasada la crisis y en el nuevo mercado, las decisiones que tomaron con respecto al precio del producto, fue la diferenciación de la competencia con precios superiores, la idea principal de ésta estrategia de precios era transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo. Esta estrategia fue efectiva porque ha logrado que Industria de Calzado Jovical sea una empresa reconocida por la calidad y la diferenciación de sus productos. [5]

2.2. Actividades fundamentales de aplicación

Según lo analizado en los casos donde diferentes organizaciones se vieron motivadas a resurgir después de verse en liquidez, se pueden identificar diferentes tácticas que se emplearon en la parte estratégica y operativa de cada organización, para darle así un nuevo enfoque a sus procesos.

Una de las actividades que fueron realizadas en las diferentes empresas analizadas fue el cambio de la estructura organizacional, debido a que esta es clave para el desarrollo eficiente de la organización, ya que al tener una buena estructuración permite eliminar actividades que aportan poco valor, mejorando la supervisión interna y reduciendo tiempos muertos de producción haciendo que se tenga un mejor control de las actividades y procesos internos para así lograr una mejor rentabilidad, adicional a esto es relevante definir la importancia de cargos y la cantidad de personas que se requieran debido a que normalmente sucede que los empresarios tienden a contratar más personal al incrementarse las ventas siendo innecesario y trayendo como consecuencia el incremento de gastos.

El direccionamiento estratégico de una organización es parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos que cada organización se traza, es por esto que la inclusión de las nuevas tecnologías basadas en la TIC aporta herramientas a los empresarios para el logro de estos.

Actualmente las organizaciones se ven enfrentadas a la innovación de las tecnologías pues estas permiten la mejora de los procesos y el manejo eficiente de los recursos, el uso de las TIC en los procesos estratégicos de la organización requiere de una concientización del valor que estas tienen y de un procedimiento que permita que sean utilizadas de forma adecuada. [6]

Una de las bases fundamentales para lograr que las pymes familiares puedan garantizar su competitividad es el uso de las TIC basado en aumentar la presencia en los nuevos canales de comunicación que proporciona el uso de Internet, [7] generando una mejor recordación y presencia en el mercado.

La innovación en los procesos, en la tecnología o los productos es otra de las actividades fundamentales para que una empresa incremente su competitividad en el mercado haciendo que esta sea perdurable en el tiempo, además de traer consigo beneficios tributarios.

Con el pasar de los años los estilos de vida han ido cambiando, enfocándose en conseguir hábitos saludables para el ser humano, es por esta razón que las

empresas deben ir enfocando sus esfuerzos en la creación de nuevos productos o experiencias que satisfagan la demanda de los nuevos estilos de vida ya que al cubrir cierta demanda se adquiere un crecimiento y diferenciación frente a las demás. [8]

A pesar que en las pymes se maneja la informalidad, esta puede desarrollar la capacidad de ser innovadora, debido a que tiene como ventaja la rápida toma de decisiones, la prontitud de tener cambios, el acercamiento con el cliente directo y por ende la mejor atención de las necesidades de estos. Dichas ventajas se ven desaprovechadas en las empresas debido a la poca capacidad que tienen sus dueños de observar y detectar necesidades, expectativas y deseos de sus clientes para anticiparse a ellas.

2.3. Estructura basada en beneficios financieros

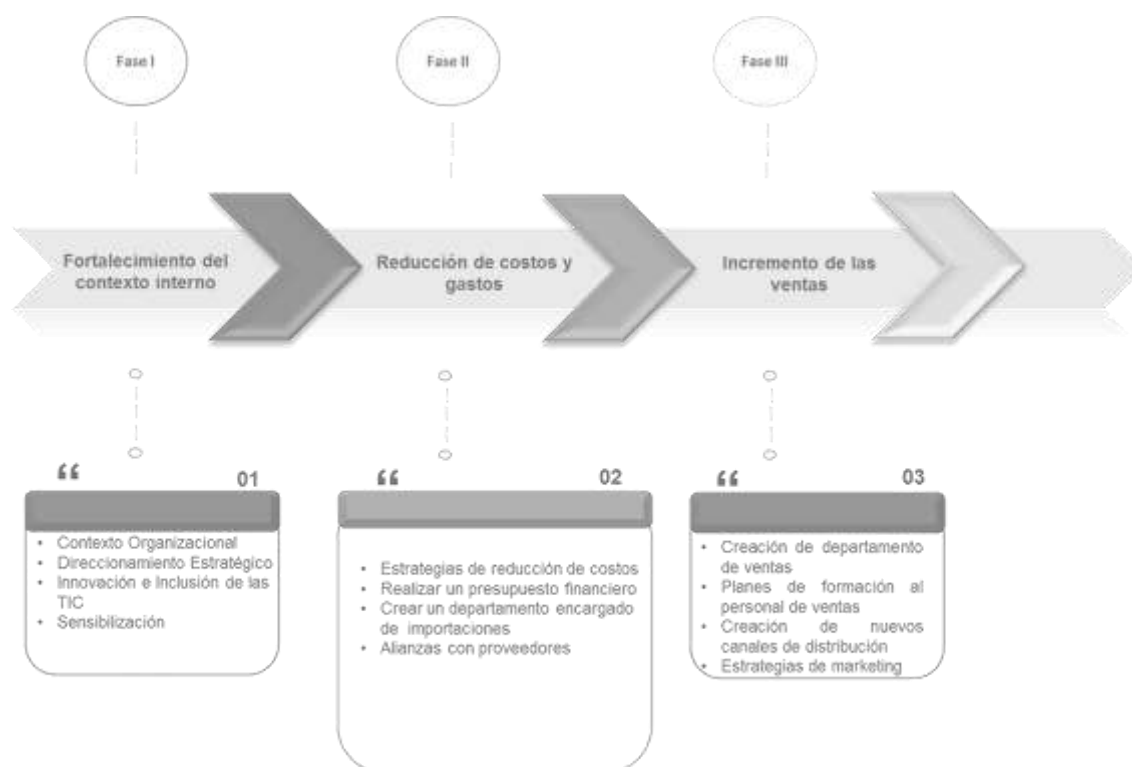


Fig. 1. Estructura basada en beneficios financieros
Fuente: elaboración propia, 2018

2.4 Propuesta financiera para aplicación en pymes de arepas

El entorno cambiante del sector empresarial ha hecho que las diferentes empresas evolucionen mediante la incursión de nuevas tecnologías, la reestructuración de los procesos y la innovación.

Las empresas familiares cuentan con cierto grado de informalidad en todos sus procesos, es por esta razón que tienen mayor factibilidad de incurrir en diferentes riesgos, esta propuesta está diseñada en cuatro fases las cuales indican diferentes estrategias para enfrentar las crisis financieras.

FASE I: FORTALECIMIENTO DEL CONTEXTO INTERNO

- **Contexto organizacional**

1. Re inducción al personal de la compañía con relación a la misión, visión, objetivos estratégicos y planeación de la entidad.
2. Socialización de los procesos, su caracterización e interrelación, objetivos, programas, planes y proyectos relacionados.
3. Análisis y establecimiento del contexto interno, externo y de procesos.

- **Direccionamiento estratégico**

- **Política financiera:**

1. Establecer estrategias para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y proyectos. [9]
2. Establecer los lineamientos de la política financiera según la necesidad y utilidad.
3. Revisión y aprobación de la política financiera por parte de la dirección de la organización.
4. Difundir la política financiera al personal de la organización y las demás partes interesadas que estén involucradas.
5. Uso de la herramienta FODA para la generación de nuevas estrategias basadas en el fortalecimiento financiero.

- **Estructura organizacional:**

1. Inclusión de una persona externa para el manejo de la gerencia de la organización.
2. Establecer niveles de jerarquía que permita tener una comunicación directa en todas las áreas.
3. Determinar las necesidades y áreas de la empresa y definir manual de funciones por cargo.
4. Evaluación de competencias para asignar funciones específicas de acuerdo a las aptitudes de cada trabajador.
5. Organizar las funciones en áreas funcionales y separadas por secciones. [10]

- **Innovación e inclusión de las tic**

1. Creación de una cultura de creatividad e innovación en la organización.
2. Fortalecimiento de la innovación e inclusión de nuevas tecnologías en la organización:

- 2.1. Identificación de los procesos operativos o manuales de cada área
- 2.2. Reforzar la viabilidad de incorporación de otros procesos y nuevas técnicas relacionadas a la innovación.
3. Fomentar el uso de las TIC como soporte para los procesos de innovación (las TIC como herramienta de gestión del conocimiento).
4. Creación de nuevos nichos de mercado enfocados en base tecnológica (ventas online).
5. Adquisición de software tecnológico para control de flujo de caja.

• Sensibilización

1. Establecer estrategias de sensibilización que incluyen a todo el personal, de manera dinámica y definida en tres etapas:

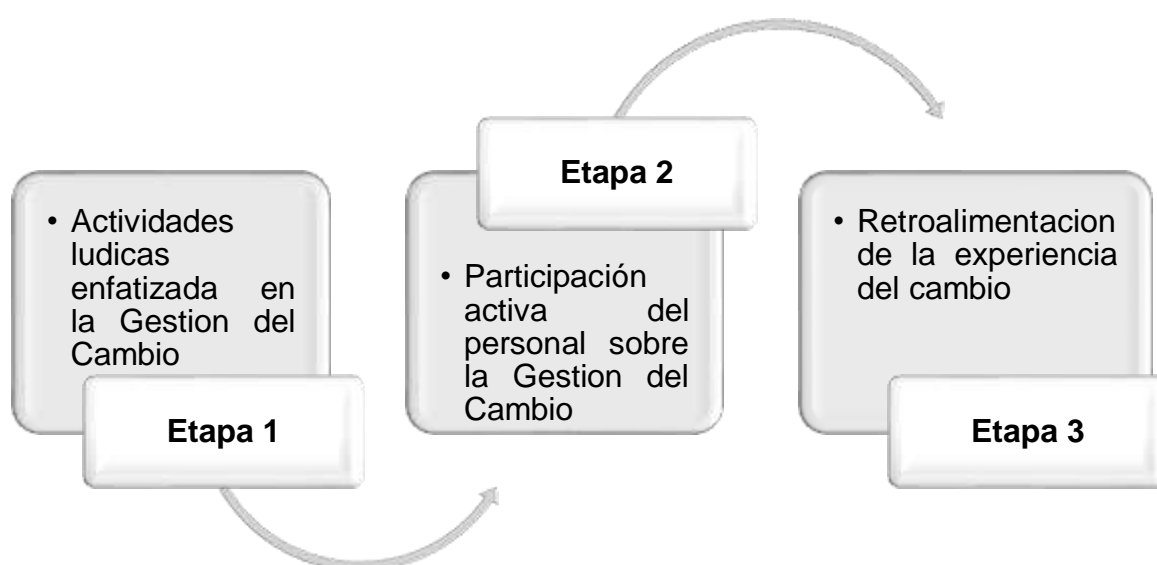


Fig. 2. Etapas para la sensibilización de la Gestión del cambio
Fuente: Elaboración propia, 2018

En la Fig. 2. muestra las diferentes etapas en las cuales se divide el proceso de sensibilización implementado, se dirigió a los colaboradores para promover la gestión del cambio dentro de la organización.

Etapa 1: En la tabla 1 se exponen las actividades lúdicas para inducir a todo el personal de la organización en la gestión del cambio y así lograr el trabajo en equipo obteniendo como resultado la aceptación al cambio, se especifican de la siguiente manera:

Tabla 1. Actividades lúdicas

DINAMICA	DESCRIPCION	OBJETIVO
	Juego Tesoro Perdido, para este caso, se trata de colocar pistas en hoja	Dar a conocer a los colaboradores de Petos Arepas

BÚSQUEDA DEL TESORO PERDIDO	tamaño carta de colores (amarillo, verde, azul y rojo), por toda la oficina para que las unan por grupos y armen el concepto de la Política financiera. [11]	el concepto de la Política financiera.
TWISTER ESTRUCTURAL	Este juego consiste girar el tablero de twister y cada vez que caiga en un color este tiene una pregunta casuística para hacer por cada participante que la tiene que realizar bien para ganar una palabra y Formar “Soy Gestor de Cambio”.	Dar a conocer a los colaboradores de la organización el concepto de estructuración organizacional y entender como yo desde mi trabajo – e interacciones con otras áreas, ayudo al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
EL SABUESO DE LA CALIDAD	Este juego consiste en seguir unas instrucciones específicas con el fin de armar un origami, siguiendo paso a paso, se divide en grupos de participantes, se escoge un capitán por grupo y se da un tiempo prudencial de con el fin de que armen el sabueso de la calidad. Al final se socializa el grupo ganador y este explicara como llego a realizar con éxito dicho origami, y el otro grupo nos contara en que fallaron, que riesgo están asumiendo para no poder llegar al objetivo.	Entender que se deben seguir los protocolos, guías y procedimientos con el fin de realizar una actividad específica que así lo requiera.

Fuente: Elaboración propia, 2018

Etapa 2: Se propone en esta etapa no solo la aceptación sino también la vivencia y aplicación de los cambios en las actividades o procesos que se ejecutan a diario.

Para generar y mantener una cultura de cambio y la participación de todos los miembros de la organización se debe:

1. Crear espacios de participación de todos los colaboradores donde se reconozcan los aportes de cada uno y se tomen decisiones.
2. Grupos interdisciplinarios para la discusión y solución de problemas.
3. Equipos de mejoramiento continuo

4. Compromiso de todos los miembros de la organización para la aceptación del mejoramiento de los procesos

Etapas 3: Una vez creado el ambiente de la gestión al cambio y logrado la participación de los miembros de la organización para el deseo de vivir y mantener la cultura se propone realizar constantes retroalimentaciones para transmitir las experiencias vividas durante el proceso de cambio y estructuración. [12]

FASE II: REDUCCION DE COSTOS Y GASTOS

- **Estrategias de reducción de costos**
 1. Tercerización para la elaboración de los productos.
 2. Sustitución de materias primas.
 3. Disminución de los gastos operacionales.
- **Realizar presupuesto financiero de costos y gastos**
 1. Identificación de los rubros.
 2. Identificación de los ingresos anuales.
 3. Identificación de los gastos anuales.
 4. Proyección anual para la empresa.
- **Departamento importaciones**
 1. La creación de un departamento encargado de la importación de materia prima con el fin de aprovechar los efectos de los TLC y globalización y así acceder a mercados internacionales. [13]
- **Alianzas con proveedores**
 1. Evaluación de proveedores.
 2. Clasificación de proveedores donde se represente relación gana – gana.
 3. Crear documentación con las especificaciones del proveedor y la organización.

FASE III: INCREMENTO DE LAS VENTAS

- **Creación departamento de ventas**
 1. Selección del equipo de ventas.
 2. Formación del equipo de ventas.
 3. Política de remuneración del departamento de ventas (vendedores).
 4. Control y supervisión del equipo de ventas.
 5. Política de distribución de zonas [14].
- **Planes de formación al personal de ventas**
 1. Presupuesto destinado para las capacitaciones.
 2. Programación de capacitaciones.

3. Selección de temas enfocados a ventas y marketing.

- **Creación de nuevos canales de distribución**

1. Servicios a domicilio
2. Creación de página web con opción para realizar pedidos online
3. Línea de servicio al cliente

- **Estrategias de marketing**

- **Producto**

1. Desarrollar nuevos diseños de empaque.
2. Lanzamiento de nuevas líneas de productos.
3. incluir nuevos servicios al cliente, que le brinden mayor comodidad o satisfacción [15].

- **Precio**

1. Realizar promociones por temporada, reduciendo los precios del producto por un tiempo limitado.
2. Promociones tipo 2 x 1 o en la compra de tu producto reciben algún incentivo de más.
3. Ofrecer cupones o vales de descuentos.
4. Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de novedad o para crear una sensación de calidad [15].

- **Promoción**

1. Crear puestos de degustación.
2. Crear actividades o eventos.
3. Patrocinar a alguna institución o a alguna otra empresa.
4. Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público [15].

3. CONCLUSIONES

Analizados los diferentes casos de éxito de empresas de familia que en algún momento se vieron en la obligación de gestionar cambios internos en sus organizaciones para salir de las crisis financieras, se puede concluir que la principal causa de generación de dichas crisis van relacionadas a la afectación de las relaciones entre familia, debido a que todos presentan puntos de vista y enfoques diferentes, además de esto la parte gerencial se ve afectada por que todos quieren imponer su mando a la hora de tomar decisiones, la informalidad es otra de las principales causas que generan crisis financieras por falta de conocimiento, control y manejo de sus recursos monetarios; mediante los estudios de los casos se identificaron las acciones que los empresarios en algún momento se vieron en la necesidad de ejecutar y salirse de la zona de confort si se trataba de recuperar y sostener su negocio, tuvieron la necesidad de gestionar cambios organizacionales mediante la creación de estrategias y reestructuraciones internas.

La aceleración y el crecimiento de la tecnología, la competitividad empresarial, la internacionalización de la economía y el cambio de los estilos de vida de las personas están obligando a las organizaciones a generar procesos de innovación internos ofreciendo productos altamente calificados que cumplan con los requisitos y expectativas de los clientes. Es por esta razón que se concluye que las diferentes organizaciones pueden buscar alternativas de soluciones en casos donde su finanzas se vean en déficit basadas en la innovación de sus productos o procesos, para ello es importante resaltar que existen programas que apoyan el crecimiento empresarial mediante el desarrollo de nuevas tecnologías, también cabe resaltar que como es común que las empresas del sector alimentos (arepas) son familiares, es de suma importancia la inclusión de personas externas para el manejo y centralización de toma de decisiones generando una mediación entre las partes y creando mejores resultados.

La estructura de la propuesta que se planteó en esta investigación se basó en la generación de aspectos importantes para dar un enfoque más organizado a las empresas familiares, debido a que por el manejo de informalidad que se lleva es necesario dar lineamientos y generar estructuración de las actividades o procesos internos, los beneficios financieros que traen consigo los diferentes aspectos planteados se obtienen a medida que todos los miembros de la organización aceptan, se adaptan y persisten en el cambio.

La propuesta presentada en este artículo puede ser consultada por personas que deseen investigar más a fondo sobre las crisis financieras que se presentan por diversas causas en las empresas familiares del sector alimentos (arepas).

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] L. Mouthon, «El 86,5% de las empresas son familiares,» El Heraldó, 20 Junio 2018. [En línea]. Available: <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>. [Último acceso: 9 Octubre 2018].
- [2] P. Cazau, Introducción a la investigación en ciencias sociales, Buenos aires, 2006.
- [3] C. O. Lopez Avila, M. V. Turbay Varona, C. A. Zuñiga Molano y F. Zapata Trujillo, «Reestructuración a tres bandas,» BOGOTA, 2008.
- [4] DINERO, «Dinero,» 11 Noviembre 2004. [En línea]. Available: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/salida-crisis/25684>. [Último acceso: 26 09 2018].
- [5] J. D. Lorduy Cendales y L. Mogollon, *Industria de calzado Jovical una lección empresarial de perdurabilidad*, BOGOTA, 2011.
- [6] A. Aguilera Castro y S. C. Riascos Erazo, «SciELO,» Estudios Gerenciales, Junio 2009. [En línea]. Available:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000200007. [Último acceso: 27 Septiembre 2018].

- [7] J. J. Bernal Garcia, A. D. Gomez Guillamon y A. Merono Cerdan, «Implantacion y uso de las TICs en las empresas familiares,» de *Estrategia Financiera*, vol. 336, 2016, pp. 58-64.
- [8] J. A. Gomez, «Estrategias de Innovacion y Competitividad para pymes,» *Portafolio*, 2014.
- [9] M. Mendez Perez y J. J. Fajardo Oviedo, «MODELO DE MODERNIZACION PARA LA GESTION DE ORGANIZACIONES "MMGO",» Noviembre 2012. [En línea]. Available: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3704/FajardoJohn2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Último acceso: 1 Octubre 2018].
- [10] R. Perez Uribe, «Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Analisis en empresas Bogotanas,» *Cuadernos de Administracion* , nº 38, pp. 73-85, 2007.
- [11] E. P. Herrera Cuenca, *Estrategias ludicas para la socializacion del sistema de gestion integral*, Bogota, 2016.
- [12] K. S. Londoño Vargas, *Estrategias de sensibilizacion que promueva una cultura organizacional de calidad*, Bogota, 2013.
- [13] J. C. Herzberg Murillo, L. J. Londoño Parra y A. A. Velasquez Garcia, «Plan de Mejoramiento para el area financiera de la empresa Tornipartes Dosquebradas S.A.S,» Bogota , 2016.
- [14] D. Fabres, «3cero,» 9 Octubre 2013. [En línea]. Available: <https://3cero.com/como-organizar-departamento-comercial-ventas-marketing-compras/>. [Último acceso: 21 Octubre 2018].
- [15] Andrea, «Smart up,» 27 Abril 2016. [En línea]. Available: <https://smartupmarketing.com/tips-de-estrategias-de-marketing/>. [Último acceso: 13 Octubre 2018].